«Si votre patron passe 90% de son temps derrière son bureau, fuyez cette entreprise»

ENTRETIEN - À 17 ans, Michel Tesconi travaillait sur les chantiers. Plus tard, il a créé un acteur majeur de l'éclairage, Citelum. Son parcours est riche d'enseignements pour les entrepreneurs, il en a fait un livre.



Michel Tesconi est à l'origine d'une formidable aventure entrepreneuriale.
MT

Avant d'être racheté par EDF, Citelum a été une entreprise internationale spécialisée dans l'éclairage urbain, qui a mis en lumière aussi bien la Tour Eiffel que la Cité interdite. Rien pourtant ne prédestinait son fondateur à une telle trajectoire : ni diplôme, ni réseau, ni héritage. Dans un essai autobiographique, *Éclaireur du monde, de l'ombre à la lumière : l'ascension d'un autodidacte* (La Sirène aux Yeux Verts éditions), Michel Tesconi livre un témoignage qui insuffle du dynamisme.

LE FIGARO.- Encore aujourd'hui, on vous soumet de nombreux projets. Qu'est-ce qui fait la différence entre eux ?

Michel TESCONI. La densité de l'interlocuteur, qui est pour moi le principal objet d'appréciation. Je me souviens d'un professeur de management à HEC qui commençait par rappeler les trois standards du développement d'une entreprise – la diversification, l'augmentation des volumes, la focalisation sur une zone géographique – avant d'ajouter immédiatement que seules trois autres choses comptent en priorité : *« Les hommes, les hommes, les hommes. »* C'est un bon raccourci : je n'ai jamais aussi bien travaillé qu'avec des partenaires avec lesquels j'étais en osmose. Si vous n'avez pas le *fit* avec quelqu'un, c'est très difficile d'avancer.

Qu'est-ce qui a vous conduit, après une trajectoire déjà solidement amorcée, à opter pour un MBA à HEC ?

J'avais le complexe de l'autodidacte. Je me souviens, quand j'étais directeur financier, avoir saisi cet échange entre deux personnes à mon sujet : *« De toute façon, il n'a pas son bac. »* Un diplôme académique, même obtenu tardivement, vous donne un sésame : c'est comme un papier que vous pouvez brandir. Avec le temps, je pense que ce complexe aurait fini par s'estomper. Disons que j'ai gagné un peu de temps ! Sans compter que vous

profitez différemment d'un enseignement acquis après quelques années d'expérience. Vous avez plus de recul que l'étudiant fraîchement émoulu de sa prépa.

Quelle est la qualité indispensable à un entrepreneur, qui passe pourtant sous les radars ?

La générosité, en tout ; avec ce que cela signifie comme curiosité, capacité d'empathie, sens d'un certain bien commun. Je me souviens être allé négocier un important contrat à Santiago. Bien sûr, une équipe commerciale aurait pu s'atteler à la tâche. Mais quand vous faites 12 000 kilomètres pour voir quelqu'un, il y est sensible : un lien plus profond qu'une simple relation d'affaires se développe. Je dis souvent aux gens la chose suivante : si votre patron passe 90% de son temps derrière son bureau, alors fuyez cette entreprise.

Que recommandez-vous à la génération montante pour faire émerger ses projets ?

D'abord se méfier des mots ou des concepts « tartes à la crème », qui recouvrent tout et son contraire, pour finir par ne plus rien dire. Je voudrais insister sur trois choses : l'audace d'abord ; plutôt que se demander combien les choses coûtent, il vaut mieux s'interroger sur ce qu'elles rapportent. Le côté disruptif ensuite ; cela ne s'applique pas qu'aux produits ou aux services ; cette notion est essentielle dans le management. Le talent enfin ; récemment, j'entendais la philosophe Julia de Funès affirmer que le talent ne s'acquérait pas. Effectivement, plutôt que de se demander si l'on est doué pour ceci ou cela, faisons les choses ; on constatera alors qu'on possède un peu de talent.

On peut développer une entreprise avec du télétravail ?

Quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité, il y a quelque chose de fondamental dans une entreprise : sa culture ; à savoir pourquoi et comment des hommes et des femmes travaillent au sein d'une même structure. Le télétravail n'est pas le meilleur levier pour dynamiser cette culture. Quoique, encore plus important que le fait de se voir, il y a la confiance. Vous la donnez une fois, pas deux : c'est une autre leçon à retenir. Sait-on que 80% des entreprises qui commettent le plus de fraudes sont les plus contrôlées ? Quand tout le monde est surveillé dans une entreprise, quand le micromanagement règne en maître, alors la confiance qui doit guider vers les réussites est totalement absente.

Un point en particulier sur lequel vous vous êtes sciemment perfectionné ?

La voix. J'ai fait appel à un professionnel. Quand vous exercez des responsabilités, il est crucial que votre timbre puisse sinon les incarner, du moins les accompagner. Cela veut dire apprendre à poser sa voix, apprendre à respirer, tout faire pour que vous soyez écouté. On ne vous demande pas d'être un orateur mais au moins de fluidifier la parole de manière efficace.

Une devise, un mot d'ordre, que vous verriez bien pour accompagner un entrepreneur ?

Une fois où mes collaborateurs avaient organisé un petit événement, ils avaient fait imprimer sur un tee-shirt une assertion qui est souvent la mienne : *« On ne sait jamais. »* En l'occurrence, quand je dis *« on ne sait jamais »*, cela ne consiste surtout pas dans un point final. Au contraire, il s'agit d'un encouragement à aller plus loin ; à pousser une porte qui quand bien elle a l'air fermée, pourrait ouvrir sur quelque chose de très intéressant.

Être un entrepreneur efficace, est-ce fonctionner de manière clanique, avec une garde rapprochée sur laquelle vous pouvez compter en permanence ?

Bien sûr que c'est important, mais ce n'est pas suffisant. Il faut veiller à se faire titiller. J'étais encore un jeune dirigeant quand j'étais asticoté en permanence par un auditeur au suivi ultra-pointilleux. Eh bien quand je suis parti sur une aventure entrepreneuriale, j'ai souhaité qu'il m'accompagne

tout en lui disant qu'il gagnerait beaucoup moins, mais que des horizons s'ouvriraient à lui. Notre collaboration s'est révélée fructueuse. À 17 ans, j'étais sur les chantiers, cela ne m'a pas empêché de côtoyer des polytechniciens et même d'en recruter. Si un entrepreneur s'entoure de clones, il n'ira pas très loin.

Comment expliquez-vous que les recrutements ratés soient légion dans les entreprises, avec des gens qui restent seulement six, huit, dix mois en place ?

À mes yeux, cela signifie au moins deux choses. La première, il y a des limites à l'externalisation des recrutements. On peut travailler avec les meilleurs cabinets, rien ne vaut la récurrence des contacts directs avant de sélectionner quelqu'un. Ensuite, apprendre à déléguer est un élément important. La délégation ne doit pas être l'abandon. Quand vous confiez à un tiers des missions sensibles sur lesquelles, qui plus est, vous êtes un expert, il y a de fortes chances pour que vous soyez déçu.

La rédaction vous conseille

- «J'observe en France une accumulation de complexités» : ce Belge a audité plus de 1000 entreprises et livre ses enseignements
- Trop jeune pour devenir chef... Et si l'âge ne faisait rien à l'affaire ?
- «C'est la fin des carrières linéaires» : cet ancien patron de Microsoft livre au *Figaro* 5 clefs pour réussir à l'ère de l'intelligence artificielle

---

Par Frédéric de Monicault